

「経済大国」幻想を支えた労働者たちのエートス —時計会社のQCサークルに見る—

中村 真人

目次

- 1 労働生活における価値と態度
- 2 労働生活にとってQCサークルのもつ意味
- 3 企業グループぐるみによる活発なQCサークル活動
- 4 QCサークル活動の推進を促した要因—技術と市場の劇的な変化
- 5 新しい生産システムに人的資源を適応させる
- 6 QCサークルの一事例—基幹的な職場である金型職場を見る
- 7 現代日本の労働生活について考える

1 労働生活における価値と態度

人々は何らかの社会関係のなかにはいて労働生活を送る。この社会関係を支えている者たちの間で支配的な生活態度というものがあり、社会成員によって共有されたり、普及したりする。かつてウェーバーは、「伝統主義的生活態度」と対照されるような、「倫理的な色彩を持つ生活原則」を生み出す「資本主義精神」を問題として取り上げた (Weber 1920)。労働という行為にも、社会的行為一般と同様、それぞれの場合に特有の価値志向が見出される。時代や時期、国や地域の違いにしたがって、労働生活をとともにする人々の間に支配的な生活態度がそれぞれあり、そうした生活態度を生み出し維持する価値体系がそれぞれの社会の成員によって共有されていると考えることができる。

1970年代なかば以降、電気機械・電子機器、自動車、精密機械など、日本企業により製造された大量生産的な工業製品は、世界市場で低価格と高品質による強い競争力を発揮して、当時の輸出主導型の経済成長にとって牽引車のような役割を果たした。1980年代の日本経済はこれら大衆消費財の海外輸出を機軸として、先進工

業諸国のなかでも高い成長率を示した。国際競争力をもたらした要因の一つとして、一企業単独ではなく、大企業が主導して下請企業群をも巻き込む形で進められた経費削減と生産性向上の努力が挙げられる。国内市場および海外市場での販売規模の拡大を追及する企業行動のもとで、経営者と従業員は生産効率を至上とする思考と行為の様式を共有した。自動車を製造する代表的な巨大企業の経営思想に典型的に見られるような、仕事の上でのゆとりを「ムダ」と見なし、徹底的に「ムダ」の除去をはかっていくような行動原理が、製造業一般、さらには流通業にいたるまでの産業全体の規範とされて、各企業は競ってその普及と定着につとめた（大野 1978）（野村 1993）。

働くことの意味や労働生活の質を問うことなく作業効率の向上と不良品出現率の低減を追い求めていく営みのなかで、人々は職場での勤労を自己目的とするようになった。同時に、家庭や地域社会での生活は企業活動に従属させられ、時には犠牲にもされた。1980年代なかばの長時間労働や、「減量経営」と呼ばれる一連の経営政策のなかで進められた人員削減と労働強化は、「過労死」問題への社会的関心をひきおこしたような生活荒廃をもたらした。生活の質の向上を伴わない金銭的、物的な成長には、人々の身体と心の健康にとって耐えがたいものがあつたのである。こうした生活態度とそれを生み出した価値志向は、一体どのようなものだったのだろうか。

2 労働生活にとってQCサークルのもつ意味

1980年代の日本企業の国際競争力が海外の関心を集めるなかで、日本製品の品質と低価格を実現している実践のひとつとして、QCサークルに代表される職場小集団活動がしばしば話題となった。

日本企業で行われている参加的活動の実態や、製造現場の労働者が示す自主性・自発性については、既に多くの研究が進められており、すぐれた観察や重要な議論がいくつもある（仁田 1988）（島田 1988）（小池 1991）。一方で、職場小集団活動を、労働者の自主的参加によって高い生産性を実現する制度として肯定的に評価する有力な議論があつた。職場小集団活動の直接の目的である品質管理と原価低減によって生産性が向上するだけでなく、現場労働者が自分自身の行っている作業の管理に参画することで技能をたかめ知識を身につけることができ、さらに職務不満も解消される、という主張である。特に、職場小集団活動の普及を推進する役割を

担った経営者団体は、QCサークルなどが、労働者の自由意志にもとづく自主的活動であることを強調した。しかしまた、他方で、職場小集団活動に現場労働者が自主的に参加しているのは見せかけにすぎず、実際には、職場小集団活動は労働能率の向上を強制する巧みなメカニズムであるとする反対論がある。職場小集団活動への参加ぶりに対する上司の評価が、人事考課を媒介として賃金額や昇進の速さに反映されるために、労働者は積極性を示さざるをえない、という一面があるのは事実である。また、QCサークル活動の実際を見れば、経営組織の上層から下層へというトップ・ダウンの流れで大衆動員的な活動づくりが会社ぐるみで取り組まれ、無関心であることが許されないような雰囲気を作り出されていることが確認されるのである（野原・藤田編 1988）（戸塚・徳永編著 1993）。

以下では、1970年代と1980年代を通じてきわめて強い国際競争力をもった輸出志向の大量生産品製造業であり、労働生産性の伸びも顕著だった、精密機械産業の代表的な一企業の事例を取り上げ、QCサークルがもつ労働生活にとっての意味を考えてみたい（中村 1994、1995）。ある時計メーカーでは、1980年代に、この活動の異常ともいえる高揚を経験した。その経過を叙述しながら、QCサークル活動を通してうかがうことのできる、日本企業における労働生活のありかたの問題性について考察する。

3 企業グループぐるみによる活発な QC サークル活動

1980年代以来、時計の生産量で世界一の時計メーカーがある。この会社では、活動が既に1960年代末には導入されていたのだが、休眠状態になっていた。1983年より、会社トップの強力な指導によって、“PPM-QC”という名前の新たな活動としてQCサークルが開始された。これは、1978年から導入されていた提案制度と連携した、品質管理を直接の目的とした職場小集団活動だった（表1）。

サークル数は初年度（1983年度）の234サークルから1986年度の364サークルへと増加した。ちなみに、導入された事業所の従業員数は約2400人である。1サークル当たりテーマ完結件数は、1983年度には年間2.26件、9年間の平均をとると1.61件であり、たいへん活発に行われていたと見ることができる。一人当たり年間提案件数は、1981年に107件にも達していたが、1984年にはさらに214件に増加した。これはその年の全国第8位という数字である。

この品質管理活動のもうひとつの特徴は、この時計会社の本体だけでなく、一緒

に企業グループを形成している国内の子会社・関連会社群、さらには海外の子会社・関連会社群までもが同時に活動に参加するという、企業グループとして一体となった取り組みにある。あとで見るように、この会社の製造事業は、外注依存度が80%以上と高い。つまり、商品の生産が時計会社一企業の枠内だけで完結しているのではなく、子会社・関連会社群を含んだ企業グループ全体という規模で、会社の枠を超えて分業体制が組み立てられている。このことを反映して、QCサークル活動も、企業グループ全体で推進されなければならないのである（年表を参照）。

表1 QCサークルの概況

年度	サークル数	テーマ 完結件数	日科技連セ ミナー受講 者数（人）
1983	234	529	*
1984	337	472	40
1985	319	482	171
1986	364	453	105
1987	352	*	*
1988	*	*	*
1989	284	335	84
1990	263	490	83
1991	238	428	*

注 *印は原資料に数値がない。
（推移の詳細については後掲の年表を参照）
出所：会社資料

この時計会社は、世界の時計産業のなかで主導的な地位をしめている。それにもかかわらず、QCサークル活動の事実上の開始が1983年というのは、他の多くの会社と比較してやや時期が遅い。それに対して、活動の導入から定着までは非常に迅速だった。背後にどのような事情があったのだろうか。

年表：QCサークル活動の展開過程

（1）親会社および企業グループ全体での展開

-導入期.....
- 1983 － QCサークル活動導入。
 － 管理者（部・課長）を中心に教育。活動のしくみづくり。
- 1984 － 管理者（部・課長）と現場職制層に基本教育。
 － 主力事業部で第一回大会成功。
-推進期.....
- 1985 － QCサークルリーダーコース開設。
 － 国内・海外関連会社への展開、本格化。

- 1986 － QCサークルリーダーコースⅡ開設。
 － 外部交流実施（QCサークル本部初登録、地区大会発表初参加）。
 主力工場で大会開催。
 展開期.....
- 1987 － 地区行事（工場見学と発表会）および日科技連品質月間行事（職組長品質
 管理大会工場見学会）の初受け入れ。
 － 関連会社QCサークル事務局会議、主要関連会社の一つで開催。工場見学、
 相互啓発として成功。
- 1989 － 産業用機械事業部、研修会に多数参加。
 － 情報機器事業部、活動に停滞傾向。
 － 海外関連会社の一つ（韓国）、人員整理のためQCサークル大会不参加。
 － 『QCニュース』編集、学習の成果あがり、3月で 334号発行。
 － 地区交流会 71名と部課長品質管理大会見学受け入れ 51名。
 － 主力工場QCサークル大会金賞サークル代表 8名を香港の子会社の大会に
 派遣。銀賞は北海道の同業他社へ出張。
 定着期.....
- 1990 － 損益管理研修導入。
 － 改善提案、特別賞 175名、0件者 30名、参加率 98.8%（120,354件）、一人
 平均 47.2件、サークル提案 3,503件。

(2) 国内関連会社での展開

-導入期.....
- 1984 － 最大の生産子会社に推進者・リーダーコースを指導。
 － 第1回国内外関連会社合同QCサークル大会開催。
 推進期.....
- 1985 － 第2回国内関連会社QCサークル大会開催。この年度より、関連会社大会
 を国内と海外に分ける。
- 1986 － 事務局連絡会議を3回開催。
 － 第3回国内関連会社QCサークル大会開催、5社発表。
 展開期.....
- 1987 － 事務局連絡会議を3回開催、うち1回を各地区持ち回りとする。
 － 第4回国内関連会社QCサークル大会開催、5社発表。
- 1989 － 事務局連絡会議を3回開催。
 － 最大の生産子会社にてVPM活動解説講話と工場見学。
 － 第6回国内関連会社QCサークル大会開催、5社発表。
 定着期.....
- 1990 － 事務局連絡会議を3回開催。
 － 第7回国内関連会社交流会、5社参加。

- 1991 －事務局連絡会議を3回開催。
- －第8回国内関連会社交流会、6社参加。

(3) 海外関連会社での展開

.....導入期.....

- 1984 －香港、韓国からQC研修団26名受け入れ。
- －香港へ指導者派遣（課長クラス26名指導）。
- －第1回国内外関連会社合同QCサークル大会開催。

.....推進期.....

- 1985 －香港、韓国、台湾の3社合同で第2回海外関連会社QCサークル大会開催および研修会開催。
 この年度から、関連会社大会を国内外にわけ。
- 1986 －香港、韓国、台湾の3社合同で第3回海外関連会社QCサークル大会開催、親会社に32名受け入れ。

.....展開期.....

- 1987 －香港、韓国、台湾の3社合同で第4回海外関連会社QCサークル大会開催、親会社に25名受け入れ。
- 1989 －香港、台湾の2社合同で第6回海外関連会社QCサークル大会開催、親会社
 に16名受け入れ（韓国法人は人員整理、不参加）。
- －親会社主力工場の金賞サークル8名、香港法人の大会へ派遣される。

.....定着期.....

- 1990 －香港、台湾の2社合同で交流会。
- －親会社主力工場の金賞サークル、香港法人との交流会へ。
- －香港法人のサークル、湾岸戦争で来日中止。
- 1991 －香港、台湾の2社合同で交流会。

4 QCサークル活動の推進を促した要因—技術と市場の劇的な変化

1970年代なかばから、時計の技術におけるクォーツ化と呼ばれる変化が急速に進行した。これは、ゼンマイバネを動力源として歯車で時を刻む機械式時計から、水晶振動子による電気パルスでモーターを動かしたり、電子表示したりする電子式時計へと、製品の種類が転換するという変化である。この技術革新を契機にして、日本の時計メーカーは、スイスやアメリカ合衆国の時計メーカーとの競争を勝ち抜き、世界の首位に立った。製造方法が従来とは全く違ったものになるとともに、生産能力が上昇した。いま事例として取り上げている時計会社では、生産能力を年間

に生産できる個数で測るとして、1975年を100とする指数で見れば、1980年で400、1985年で850、1990年で1900となるように、まさに劇的な上昇を示した(表2)。しかも稼働率は毎年ほぼ100%に近いから、この会社の工場から驚くべき大量の時計が世界市場へと流れ出たことになる。

この生産能力の増大は、生産方式の変化によるものであった。まず、主力工場

の一人当たり投下資本の額はどう変わったか。1975年を100とする指数で見れば、1980年は306、1985年は418、1990年には462と増大した。次に、外注依存度はどうか。1975年には65%、1980年には80%、1985年には85.2%、1990年には80.4%と、大きく上昇しているのである(表3、表4)(有効数字の桁数の違いは原資料による)。

大量に製造された時計が海外市場に流れたことは、この会社の輸出比率を見ればわかる。腕時計の輸出比率は、1975年には37.9%にすぎなかったところ、1980年には63.4%と増大、さらに、1985年の78.7%、1990年の80.7%へと、大きく高まった(表5)。

以上のように、「クオーツ化」という技術革新にともなって、高速で大量生産を進めるシステムが、設備と、事業のありかたとの両面で、形成・確立されていたのである。親会社の主力工場において、時計部品の自動加工と、自動組立ラインによ

表2 時計生産能力の変化

年度	生産能力(個)	指数
1975	8,000,000	100
1980	32,000,000	400
1985	68,000,000	850
1990	152,000,000	1,900

注 生産能力は1日当たり稼働就業時間×就業日数で計算。

出所：『有価証券報告書総覧』各年版。

表3 主力工場、一人当たり投下資本

年度	投下資本 (千円)	従業員数 (人)	一人当たり 投下資本	指数
1975	5,439,061	3,137	1,734	100
1980	13,408,824	2,531	5,298	306
1985	17,550,000	2,420	7,252	418
1990	18,726,000	2,335	8,020	462

出所：『有価証券報告書総覧』各年版の数値から算出。

る連続生産とが結合され、生産ラインはロボットや各種の自動機械の導入によって徹底的に自動化された。その一方で、国内および海外の各地に展開する多くの製造子会社では、比較的に低賃金の女性の労働力によって労働集約的工程が推進される。このようにして、親会社と子会社からなる製造会社群が一つのシステムとして統合されるのである。

表4 外注依存度

年度	依存度 ⁽¹⁾ (%)		
	ウォッチ	事務機	
1975	65	92	
1980	80	—	
	ウォッチ ⁽²⁾	その他	合計
1985	85.2	70.7	79.5
1990	80.4	85.8	83.4

注(1) 依存度とは、総製造費用中に占める外注加工費および買入れ部分品の割合。

注(2) 1985年度以降は「腕時計及び腕時計部分品」。

出所：『有価証券報告書総覧』各年版の数値から算出。

表5 輸出の推移

年度	総販売実績に占める輸出比率 (%)	腕時計および腕時計部分品の輸出比率 (%)	金額
1975	37.8	37.9	15,709
1980	59.5	63.4	74,989
1985	62.5	78.7	83,083
1990	64.2	80.7	100,812

出所：『有価証券報告書総覧』各年版の数値から算出。

5 新しい生産システムに人的資源を適応させる

精密機械産業では、機械化と自動化の進んだ現在でも、高度な熟練技能をもった労働者が重要な役割を果たしている。しかしまた、この新しい生産システムは、在来の精密機械製造の職人的な熟練労働には無かったような別の資質を労働者に求めるものだった。新しいシステムでは、以前よりもはるかに高速の自動加工・組立が行われるために、装置の不具合に気付くのが遅ければ瞬く間に大量の不良品が製造されてしまう。また、全工程が一つの巨大なシステムとして密接に結合されている

ために、作業者は前後の諸工程の見通しを十分にもって仕事に当たらなければならない。しかもこのシステムはコンピュータによって統合されているので、作業者は日常的に情報処理システムに接することになる。

このように新しい生産システムは新しい質の人的資源を必要とする。この会社では、長期雇用慣行をもつ多くの日本企業と同様に、この新しい人的資源を、企業外の労働市場から新たに雇い入れるのではなく、現有の従業員に対して再教育・再訓練をほどこすことによってまかなうのである。そのような営みのなかで、職場小集団による品質管理活動は、人的資源を生産システムの変化に適応させるための再教育・再訓練プログラムの一環として位置づけられるような意味をもっていたのではないだろうか。それが強力なトップダウンによる大衆動員的手法で進められたのである。

6 QCサークルの一事例—基幹的な職場である金型職場を見る

「1985年時計事業部QCサークル大会」はこの会社のなかで行われるQCサークル活動の成果発表会の一つである。そこで金賞を獲得した、工機部門の射出成形用金型製造職場のグループによる「コンピュータへの作業管理日報OCR入力失敗の削減」には、この活動の性格が典型的に現れているように思われる。

この職場では、時計、情報機器、事務機器など精密機械の大量生産に不可欠なプラスチック射出成形のための精密金型を製造している。大量生産品のさまざまな仕様にしたがって、金属を機械加工し、組み込み、仕上げをほどこす。このような金型製造職場をはじめとした工機部門は、時計会社だけでなく広く金属機械産業の諸分野で、直接的な製造工程での高度な自動化を可能にする枢要な位置にある。このような職場の労働者は、自分自身が大量生産ラインに直接に付くのではなく、大量生産ラインの生産設備を用意し整えるという仕事をしている。大量生産の現場で高度に自動化された生産ラインと監視労働との組み合わせが実現されるためには、このような高度な熟練技能をもった作業労働者が不可欠である。ここで製作される金型は、大量生産品をつくりだすための型だから、型をつくる作業自体は、製品仕様にそくした精密機械加工の単品生産である。こうした工機職場には、特別な選抜をうけた上で長期間の高度な技能教育をほどこされた熟練技能者が配置されている。工機職場の熟練技能者の場合、他の職場からの異動や、他の職場への異動は、原則として行われていないという。会社の経営業績がおもわしくなくて新規採用を手控

えていた時期にも、工機職場には新規卒者の採用と配置があった。技能継承をはかるためである。このように、企業内分業のなかで戦略的な重点とされている職場である。

1983年にQCサークル活動が導入される際にも、はじめにこの工機職場に「効率化グループ」なるものが編成されて、モデル職場となるべく全社にさきがけて活動を推進している。実際、1983年4月から8月にかけて完結したテーマ529件のうち、大半がこの工機職場の「効率化グループ」によっているのである。

さて、工機部門の「射出成形用金型」製造職場では、工数管理のための作業日報がコンピュータ化されており、作業進捗などの情報を鉛筆で所定の用紙に記入し、光学的に文字を読み取る機器（OCR）によってコンピュータに入力することが日常の作業となっていた。その際、記入の仕方に不具合があると、読み取り不能として入力用機器からはじき出されてしまう。この職場に結成されたQCサークルのテーマ「コンピュータへの作業管理日報OCR入力失敗の削減」は、こうした不具合を削減しようというもので、1985年の「時計事業部QCサークル大会」で金賞を獲得した。この大会に提出された活動報告の文面は、この仕事熱心な労働者たちの生真面目な性格を物語っている。

「OCRを取り扱っている管理課の人のエラー手修正の大変さが声として伝わってきていた。」

「修正の手間や上司からの注意をうけたりで自責の意識があった。」

コンピュータによって統合された、高速で移動する新しい大量生産システムを相手に働いていく人々が必要とするような素養と規範とを、伝統的な熟練技能者である彼らがみごとに内面化しているのはまことに印象的である。

このQCサークルでは、まず、何回かの観察と実験によって現状が把握され、全員討議で要因を分析した。これは私たちにとって見慣れたQCサークルの活動風景である。QCリーダーが要因をとりまとめたところ、芯の色が濃い鉛筆を記入に用いなかった場合と、数字の書体に個人の癖があらわれている場合とで、入力失敗の割合が有意に高いことが判明したという。数字別に統計をとったところ、なかでも8の字の書き癖の影響が大きいことがわかった。そこで三つの対策がたてられた。まず、第一に「HB以上の濃い鉛筆の使用」が義務づけられた。第二に、「悪い字の見本表の作成と掲示」が行われ、それによって「意識向上」をめざすことになった。し

かし、ここで、何より注目されるべきなのは第三の対策である。それは、「個人別数字の練習」であった。数字の入力不能が発生したら、OCR用紙1枚分、同じ数字を書いて、「訓練により個人の書き癖を修正させた」という。OCR用紙1枚分は、236文字に当たる。そして、この「練習」は、手待ち時間に行われたのである。こうした対策の効果として確認されたのは、不良率の66%もの削減だった。

このQCサークルの活動テーマに見られるのは、熟練技能者が、生産設備・生産方式の劇的な革新のなかで生き延びていくために、みずからの行動様式を「自主的な訓練によって新しい機械体系に適應させようとしている姿である。そして、この例の場合、コストとしてかかっているのは、労働者自身の労力と時間だけである。このような活動であってみれば、なるほど、会社は金賞を与えるだろう。

7 現代日本の労働生活について考える

大量生産的工業製品の海外輸出によって主導される日本の経済成長のありかたは、転換を迫られるにいたった。そして80年代なかば頃からその本格的な見直しを迫られている。時計産業が典型的な輸出志向の大量生産的製造業として成長してきたことは既に見たとおりである。時計の場合、自動車のように欧米に強力な競争相手がいるわけではないから、貿易摩擦は表面化しないけれども、時計の世界市場は飽和状態と考えられている。時計の大量生産システムは、自動車や家庭用電気機械器具と共通するものがある。段取り替え時間の短縮と長時間の連続稼働により、節減された設備と人員でいくつもの品種を大量生産するという点である。しかしこうした生産方式は、輸出主導でなく国内需要の主導による経済成長という局面では、見直されなければならなくなった。

日本では、1988年以降、新しい労働基準法のもとで、労働時間短縮の取り組みが本格化した(中村 1996a、1996b)。ここでとりあげている時計会社でも、労働時間の短縮が労使の課題となり、その進め方が争点となった。会社側が、稼働日の減少に強く抵抗し、変形労働時間制の大幅な導入を進めていこうとするのに対して、この会社の労働組合は年次有給休暇の取得率向上に取り組み、実質的な労働時間短縮を労働組合のリーダーシップで実現しようとした。その活動の一環として組合が調査したところ、この会社の年次有給休暇取得率は、競争関係にある有力な同業他社に較べても低いことが明らかになった。先に見たように、1980年代に大々的な設備更新が進められ、QCサークル活動の活発化としてあらわれた総動員的な増産運

動による生産能力上昇がはかられたところ、そのなかで形づくられた働きぶりの問題性が浮き彫りになったのである。そこにあるのは、会社から求められる前に、業務遂行のための要請を先取りして、家族や友人と過ごすはずだった自由時間をすらすら、労働者が「みずから進んで」業務のために犠牲にするような会社員の像だった。

会社の経営戦略によって、時計市場の飽和のなか、情報機器や精密工作機械など時計以外の分野への多角化が推進されている。そして、長期雇用慣行のもとで、これらの新分野に必要な労働力が企業内の労働力移動と再教育・再訓練によってまかなわれている。こうした企業経営の展開のなかで、自己啓発に熱心で柔軟性に富む労働者が、長時間の労働や高密度の労働によって疲弊してしまうことなく、人的資源として再生産されることは、経営者にとっても大きな関心事とならざるをえない。やがて、1980年代の経済成長機構が機能不全に陥るのにもなって、企業を超えた社会的な広がりの中なかでも、労働と生活の質的な向上に目をむけようとする動きが現れてくる。

一方で、事例として見たQCサークル活動の高揚の背後には、会社上層部による断固たる意思決定、そして海外の子会社・関連会社までまきこんだ企業グループぐるみの推進体制の整備と大衆動員的な活動推進が存在している。こうした事実を前にすれば、労働者ひとりひとりの自主性や、職場末端からの主体的参加ばかりを強調する議論は、十分な説得力を持つとはいえない。しかし、他方で、労働者は、製品革新にともなう生産設備・生産方式の劇的な革新のなかで、技能者としての適応と生存を賭けて職場小集団活動のなかに身を投げ出している。そこには、所得や地位への不安を利用した巧みな強制によって駆り立てられているだけの労働者、といった消極的な人間像には描けない人間類型がある。そして、いずれにせよ、いまや、総動員的な増産運動によって作りだされた労働様式と生活様式は、社会や経済の諸条件が変化するなかで適切さを喪失しており、新しい働き方と暮らし方が模索されているのである。

○本稿の執筆に当たり、下記の文書資料を収集し分析した。

時計製造事業部『1985年度QCサークル大会・体験談発表要旨集』（会社の内部文書）

1985年11月27日。

品質管理部QC課「時計製造事業部1991年度QCサークル活動」（会社の内部文書）

1992年3月。

品質管理部QC課「1991年度部門別QCサークル活動状況表（4月-3月）」（会社の内部文書）1992年4月。

品質管理部QC課「QCサークルのあゆみ」（会社の内部文書）1987年、1992年。

『有価証券報告書総覧』大蔵省印刷局、各年。

総評・全国金属労働組合「小集団活動対策指針」1986年11月。

「経営・品質管理 一時計会社・時計製造事業部」『日経産業新聞』1986年。

○聞き取り、観察などの記録は、下記のような未公刊の手稿の形で保存されている。

中村真人『調査記録』（未公刊手稿）1986年11月、1988年2月、1991年5月、1992年5月。

[参考文献]

Weber, M. (1920) *Die Protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店、1989年)。

大野耐一 (1978)『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社。

小池和男 (1991)『仕事の経済学』東洋経済新報社。

島田晴雄 (1988)『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店。

戸塚秀夫・徳永重良編著 (1993)『現代日本の労働問題』ミネルヴァ書房。

中村真人 (1992)「企業別労働組合と労使関係の対抗性—精密機械産業の事例—」(社会政策学会編『社会政策学会年報第36集・現代日本の労務管理』御茶の水書房)。

中村真人 (1993)「精密機械産業における階層的生産構造と労使関係—時計製造企業の技術革新と子会社展開をめぐって—」(日本経営学会編『新しい企業・経営像と経営学—経営学論集63—』千倉書房)。

中村真人 (1994)「戦後日本における精密機械産業の発展と現状—個別産業研究の試み—」(『駒大経営研究』第26巻第2号)。

中村真人 (1995)「精密機械産業」(産業学会編『戦後日本産業史』東洋経済新報社)。

中村真人 (1996a)「労働時間の短縮と規制緩和・弾力化」(社会政策叢書編集委員会

編『弾力化・規制緩和と社会政策』啓文社)。

中村真人 (1996b) 「現代日本における労働時間短縮の推移」(『駒大経営研究』第27巻第3、4号)。

仁田道夫 (1988) 「自主管理活動 ―職務中心参加―」(『日本の労働者参加』東京大学出版会)。

野原光・藤田栄史編 (1988) 『自動車産業と労働者』法律文化社。

野村正實 (1993) 『トヨタイズム』ミネルヴァ書房。